



精准农业促进供需对接的 CSA社区支持农业之路

——以“上海百欧欢农产品有限公司”为例

目录

目录.....	2
摘要.....	3
绪论.....	4
一、案例研究对象.....	5
1.1 农场发展简介.....	5
1.2 生产品类介绍.....	6
1.3 分销渠道和销售范围.....	8
二、案例主体.....	10
2.1 客户订菜预付形成.....	10
2.2 客户数据汇总及分配处理.....	12
2.3 菜品生产、物流配送与分流.....	14
2.4 客户反馈与关系管理.....	15
三、案例分析.....	22
3.1 百欧欢 CSA 模式图.....	22
3.2 信任机制建立.....	23
3.3 有机绿色生产.....	27
3.4 需求生产精准对接.....	31
四、案例总结.....	36
4.1 CSA 农场发展的益处.....	36
4.2 精准农业促进供需对接——独特 CSA 模式.....	37
4.3 CSA 社区支持农业模式总结图.....	38
五、附录.....	39

摘要

近年来，食品安全事件频频发生加剧了消费者对农产品质量安全的担忧；同时，需求的不稳定等市场风险也使得农产品生产者饱受煎熬。为保证农民和消费者共同利益，CSA“社区支持农业”(Community Supported Agriculture——CSA)这一新型销售模式应运而生。在此模式下，社区支持者提前支付价款，为生产者承担生产风险，而生产者直接将绿色农产品对接社区，保证食品质量，同时提高其收益。

本案例描述了上海百欧欢有机生态农场 CSA 社区支持农业模式的运作流程及企业发展情况，试图通过分析其 CSA 模式构建的发展历程，以研究在多家 CSA 农场收益甚少甚至入不敷出的情况，百欧欢有机生态农场如何不断发展壮大，赢得消费者信任，最终成为了国内第二家运行时间超过 10 年的有机农场。

CSA 模式一直存在三个问题，即由社区支持者对预付机制的不信任、对有机绿色生产的怀疑、与需求不确定导致无法匹配生产的问题。本案例全面细致分析百欧欢在 CSA 道路上的发展历程，并对其信任机制的建立、有机安全生产的实施、与需求匹配生产的过程进行深入了解，最终归纳总结出百欧欢基于 CSA 社区支持农业的发展规律与特点，通过分析思考总结出精准农业促进供需对接的 CSA 模式图。该案例对 CSA 模式规范化、普及化、规模化、可持续化发展具有借鉴意义。

关键词：CSA 社区支持农业；信任机制；有机绿色生产；需求生产匹配

绪论

社区支持农业（CSA）这一提倡生产者与消费者风险与收益共担的模式一出现，便吸引了国内生态农业行业的极大关注，最近几年更是势如破竹般飞速发展。据《第一财经日报》统计，截至 2015 年，我国大约有 200 个 CSA 农场，服务的消费者至少有几十万人。然而 CSA 农场的本土化运作面临诸多困难。CSA 农场若想持续经营，就必须解决好信任、有机安全生产与生产需求错位这三个问题。

百欧欢有机生态农场从创立之初，就一直践行社区支持农业的模式，是我国最早的 CSA 农场之一。它建立良好的信任机制，进行有机安全生产，使生产需求精准对接，有效得解决了这三个问题。如今客源稳定，是国内第二家运行时间超过 10 年的有机农场。下面，我们就来看看百欧欢农场如何解决这三个问题。

一、案例研究对象

1.1 农场发展简介

百欧欢有机生态农场(BIOFarm Shanghai)隶属于上海百欧欢农产品有限公司。这是上海最早的有机农场之一，成立于 2004 年，目前已经成为一家国内外知名度很高、盈利模式清晰、注重生物多样性和经营综合性的有机农场。其创始人为田月皎女士。农场以在地当季为原则，100%以有机方式培育生产蔬果，以健康环保有机为己任，以恢复生态多样性为目标，并以逐渐成为国内有机产品行业的先锋。

从 2004 年开创国内首家有机食品欧食多（Ostore）起，历经四年时间，百欧欢有机农场通过不断尝试终于形成了 CSA 社区支持农业的独特运作模式，通过由相同理念社区支持者（个人或单位）采用共同购买的模式，预先支付费用给农户进行菜品的提前预约，待农户收成后，再根据实际产出的多寡分配给社区支持者，如此达到结合社区力量支持农户采用有机耕种方式的积极作用。随后几年，在 CSA 运作模式的基础上，农场通过客户管理体系的不断优化及企业战略目标的坚定实施，迅速在有机蔬菜这一行业上中脱颖而出，成为了国内第二家运行时间超过 10 年的有机农场。

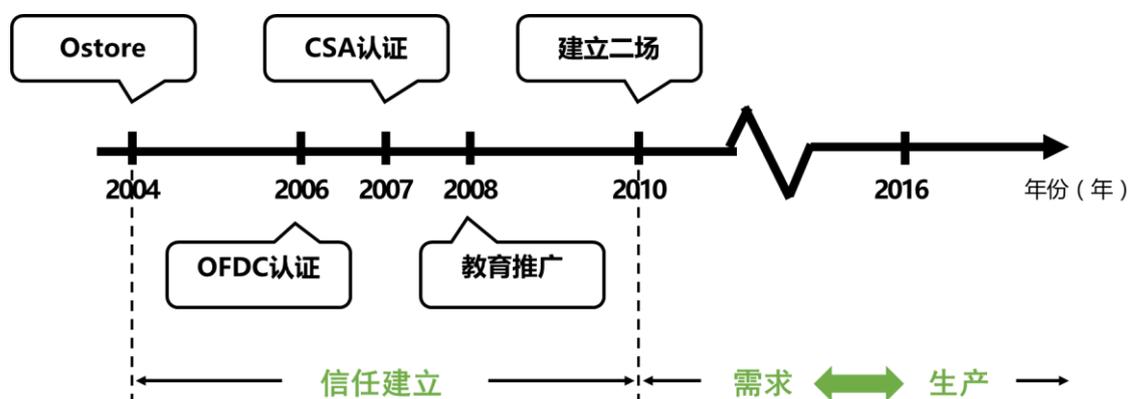


图 1-1 百欧欢有机生态农场发展历程

1.2 生产品类介绍

百欧欢的一大特色就是，因为管理、技术体系的成熟，以及客户的需求，这里种植的蔬菜品种非常之多。不大的 200 亩地，全年能够种植 300 多个品种的蔬菜。

有机特殊品种

百欧欢多年的技术经验和品相积累，形成了一系列品种新颖，风味独特的来自全球各地的新奇特品种。单是西红柿就有十几种，生菜也有八种之多，其他一些比较罕见的蔬菜，比如法国菠菜、珍珠菜、飞碟瓜、宝塔花菜、孢子甘蓝、各种颜色的叶甜菜等等，在这里都有种植。

微型蔬菜系列

百欧欢从 2006 年开始投入芽苗菜生产开始，开创了从催芽豆、芽、苗到小叶蔬菜的一系列微型化蔬菜；全封闭式的芽苗菜工厂里，生产包括松柳芽、葵花芽、小麦草、红豆苗等在内的多种芽菜。同时通过对国际上餐饮趋势的把握，开发出更多被高端酒店食材市场认可的芽苗菜，从色、形、味三个方面丰富着厨师的创意。

东西方香草和食用花卉

截至目前百欧欢香草品类超过 30 种。有机香草就有十几种，包括迷迭香、九层塔、巧克力薄荷、鼠尾草等等。已开发上市成功的食用花卉品种超过 50 种。

加工品

充分利用农场生产的优势，利用农场过剩的当季农产品，开发出适合美味的加工品。“让家人吃得幸福”，于创立之初，田月皎女士便抱着这样的态度与原则进行农场的运营。十几年来，农场上下兢兢业业，初心不改。

表 1-1 百欧欢农产品分类（按照产品类型来分）

有机芽苗菜	芥末（小叶）绿色、萝卜婴、苜蓿芽、小麦草等
有机微型蔬菜	芥末（小叶）绿色、意大利生菜（小叶）、芝麻菜（小叶）
有机食用花卉	有机香草；热带风味水果（限收获季节供应，不能全年提供）
特殊农产品	有机咖啡、有机果汁、有机香草茶、有机蔬果冰淇淋、有机蔬果冰沙
生活商品	有机手工面点（水饺、坚果馒头）、有机豆腐、有机豆干
代理有机名品	荷兰垂耳兔、波尔山羊、农场散养鸡、风味水果

表 1-2 百欧欢农产品分类（按照服务内容和特征来分）

好康优惠	当季热卖商品特价优惠，以叶菜类和根菜类为主
尝鲜新品	即将上市的新商品，时令蔬果
有机生鲜	CSA菜篮子；度身菜篮子（量身定制）；在地精选（本地优势农产品）
有机杂粮	禽奶蛋；厨柜私藏；料理必备；飘香烘焙；农场自制；养生食疗
水灵饮品	天然草本；花园小品
礼券礼篮	各种有机礼篮、礼券，各种时节馈赠朋友家人的首选上品
乐活小铺	充满创造力和充满爱心的生活小用品，如便携式显微镜等
厨师食材精选	各种有机精品食材，提供充满创意、灵感、美味和健康地食材
风味水果	百欧欢“手拉手”项目全国众多基地生产的各类风味水果，还有就是“百欧欢风味保持计划”所种植和甄选的各种美味健康水果
咨询与检测	与科研单位、学术团体、政府公信机构及权威检测公司长期合作，提供有机农耕咨询、土壤、水质与农产品检测等服务项目，并定期与小农户交流分享有机农耕与销售的实务经验

1.3 分销渠道和销售范围

社区客户

百欧欢农场最初创办的几年时间里，其会员只有 20%—30%是中国大陆人，大多数会员都是从港台地区或者国外来到上海居住的人士。而现在，随着农场教育体验活动的持续开展，以及有机生活、环保健康理念的传播，本土消费者的比例已上升到了 60%。截至 2016 年 7 月，会员人数已达到 1500 人。涵盖浦东区、浦西区、静安区等。如图：



图 1-2 社区客户分布图

根据调研及农场提供的销售情况，表针对客户源对客户属性进行了判断与区分。

表 2-3 客户属性表（针对客户源区分）

社区型客户	指一家或多家全家订购的消费者，为农场的生产计划提供主要参考依据。
单位型客户	指高档酒店、餐厅灯群体消费者，为农场的生产计划提供重要参考。
个体型客户	指自行的网上订购或长期订购的消费者，提供需求参考。
技能型客户	指追求高品质菜肴的厨师群体，提供高品质蔬菜及专门的厨师供应链。
学校型客户	指结伴、集群而来的生态教育群体，提供户外拓展教育基地。
旅游型客户	指四面八方慕名而来的参观者和消费者，提供服务。

除此之外，百欧欢还拥有以下分销渠道：

超市

百欧欢目前主攻超市以高端超市和台湾超市为主。

酒店餐厅

百欧欢主要供应五星级酒店和高端的中西式餐厅为主。

农业旅游&Team Building

百欧欢农业旅游目前主要以企业、高端学校团体的体验学习教育、周末体验旅游和 Team Building 为主。

二、案例主体

百欧欢有机生态农场 CSA 社区支持农业模式运作有其自身的规范与特点，整个体系如下图循环系统。整个循环体系，每个环节都做到严格意义上的风险把控，务求与客户间建立最稳定的信任机制并促进客户关系管理体系的形成。

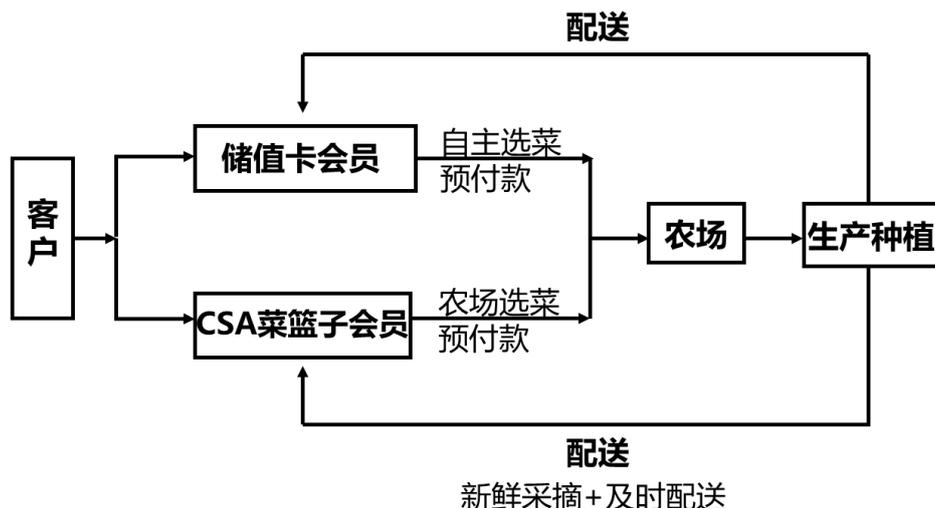


图 2-1 百欧欢有机生态农场 CSA 模式具体运作流程

2.1 客户订菜预付形成

百欧欢有机生态农场为客户提供方便快捷的订菜方式与渠道。顾客可选择线上微信平台、网站订购与线下农场订购相结合，客户可以根据自己家庭的需求，通过线上线下多方面获取有机蔬菜产品信息，包括产品价格、食用功效、适宜人群、菜品推荐和近期促销活动。在客户确定自己的目标产品后，提供个人基本信息，通过预付款机制订单提交成功，在日后服务期限内将及时收到农场的第一时间送菜上门服务。

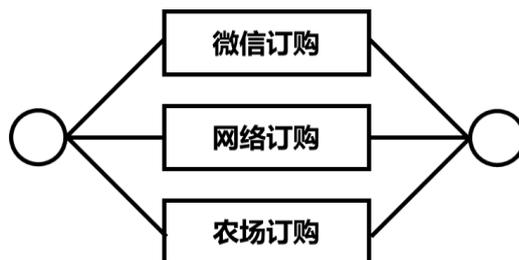


图 2-2 三种订菜方式

百欧欢的预付机制是指会员预付一笔费用后，农场根据实际产出的分量和种类来进行分配，每周配送到市区。会员必须一次性预付至少三个月的订金，也可以先试订一个月，觉得满意后，再成为正式会员。在产品消费形式上，农场推出两种“CSA 菜篮子消费”与“储值卡消费”两种消费形式任由消费者选择。“CSA 菜篮子消费”指的是每次配送时由农场为消费者进行应季蔬菜搭配，即指除去消费者提前声明的忌口蔬菜之外于 CSA 菜篮子配送之前他们并不知晓蔬菜的种类。这样既保持了适当的新鲜感的同时还省时省力，确实得到了许多消费者的喜爱。而“储值卡消费”是指消费者可根据自己的偏好根据所选定菜篮子规模自行进行蔬菜种类的搭配。其虽然有一定搭配上的繁琐，但个人满意度较高，也深受消费者的欢迎。而消费者再选定消费形式后，可根据自身家庭需要，选择性的订购不同规格的菜篮子。

农场目前的菜篮子种类大致有以下几类：

商品内容 *内容单品如果当周无货会随时调整更换		
百欧欢 青米苋	BIOFarm Amaranth, Green	
百欧欢 木耳菜	BIOFarm Basella Alba	
百欧欢 白玉白菜	BIOFarm Pak Choi, White Stem	
百欧欢 小松菜	BIOFarm Komatsuna	
百欧欢 叶用甘薯	BIOFarm Sweet Potato Leaf	
百欧欢 山芋[地瓜]	BIOFarm Sweet Potato	
本地 莲藕	Local Lotus Root	
百欧欢 韭菜	BIOFarm Chinese Garlic Chives	
安播食芽 绿豆芽	Ambrosia green mungbean, sprouts	
杏鲍菇	Pleurotus eryngii	
有机 鸡蛋	Organic Eggs	
蔬菜类：7 种	芽苗菜类：1 种	商品重量
菇类：1 种	蛋类：1 种	3.35 公斤
调味类：1 种		



图 2-3 中式蔬果菜篮子（有中号和大号） 示例：中号

商品内容 *内容单品如果当周无货会随时调整更换		
百欧欢 小松菜	BIOFarm Komatsuna	
百欧欢 圆叶羽衣甘蓝	BIOFarm Kale,DarkGreen	
百欧欢 红色叶甜菜	BIOFarm Swiss Chard,Red	
百欧欢 长茄	BIOFarm Eggplant,Long Purple	
百欧欢 红洋葱	BIOFarm Onions,Red	
百欧欢 土豆	BIOFarm Potato	
百欧欢 山芋[地瓜]	BIOFarm Sweet Potato	
本地 莲藕	Local Lotus Root	
安播食芽 豌豆缨	Ambrosia Pea Sprout	
安播食芽 苜蓿芽	Ambrosia Alfalfa,Sprouts	
安播食芽 混合色拉-花样年华	Ambrosia salad mix- Edible garden	
百欧欢 黄秋葵(绿)	BIOFarm Okra Green	
无花果(新鲜)	Fi g(Fresh)	
有机 鸡蛋	Organic Eggs	
蔬菜类: 9 种	芽苗菜类: 2 种	商品重量 4.45 公斤
水果类: 1 种	沙拉盒: 1 种	
蛋类: 1 种		



2-4 西式蔬果菜篮子 (有中号和大号) 示例: 大号

商品内容 *内容单品如果当周无货会随时调整更换		
百欧欢 白玉白菜	BIOFarm Pak Choi,White Stem	
百欧欢 红色叶甜菜	BIOFarm Swiss Chard,Red	
百欧欢 长茄	BIOFarm Eggplant,Long Purple	
百欧欢 红洋葱	BIOFarm Onions,Red	
百欧欢 土豆(2包)	BIOFarm Potato	
百欧欢 山芋[地瓜]	BIOFarm Sweet Potato	
安播食芽 缤纷芽苗菜	BIOFarm mixed Sprouts	
安播食芽 混合色拉-超级活力	Ambrosia salad mix-Super Power	
百欧欢 黄秋葵(紫)	BIOFarm Okra Purple	
无花果(新鲜)	Fi g(Fresh)	
有机 鸡蛋	Organic Eggs	
蔬菜类: 7 种	芽苗菜类: 1 种	商品重量 4 公斤
水果类: 1 种	菇类: 1 种	
沙拉盒: 1 种		



图 2-5 夏季洋气菜篮子: Sharon Box

2.2 客户数据汇总及分配处理

各地区的菜品订购信息由服务器接受并汇总后将经过进一步的处理与核准,再度核准客户订单后,将提取菜品数量与品种数据等信息,分配生产数据进行有机蔬菜种植与生产,并结合客户提供的个人信息至快递物流负责人处,进行有机蔬果的派送。

此外,客户数据分析处理的结果还会进行日常、季节性的比对与分析,在每季度初进行生产规划。通过分析,寻找客户存在的普遍需求与消费规律,结合农场自身特色寻求生产的最佳规模经济效益持有量,使得有机蔬果的生产与需求相匹配以及农场经营效益最大化。同时,农场还会通过分析结果探寻客户的潜在需

求，定期向客户推送农场活动信息，如会员生日蔬菜礼包派送、农场新品抢鲜体验、一日农夫体验等，旨在增强与客户间的黏性。在活动结束后，农场会通过通过客户体验反馈来进行日后运营发展决策。

客户数据汇总并分析后的影响主要体现在以下几个方面：

种植蔬果种类选择

由于前期顾客多为初次消费，为了增强顾客黏性，百欧欢有机农场会提供相应的初次优惠，如缩短预定期限。即由 3 个月预付起订改为一个月尝鲜起订，并伴有多订多赠的蔬果优惠。

而顾客量不稳定将影响农场对蔬菜种植周期与总量的判断。为了及时保证并调整蔬菜的产量，农场决定选择生长周期较短的蔬果进行种植。这样一来能够方便农场针对一些突发情况进行产量调整，对蔬果进行及时生产供应，以免顾客下了订单却无法定时定量配送的情况发生；二来短期蔬果的应急性给足了农场时间进行充分的客户体验反馈与市场调研拓展，便于农场预估顾客增长率与市场占有率；而最重要的是，能够帮助进行信任机制建立与规模经济化的平稳过度，减少不可预测情况发生所带来的风险。

中西合璧——差异化市场

中外汇通、经济繁华的魔都上海是我国赫赫有名的国际城市，素有“东方巴黎”的美称。行走于街上，随处可见各色各样国际友人。素来饮食多文化，扬名已久、浓油赤酱、醇厚鲜美的上海本帮菜并非被所有的外国友人所接受。由于饮食习惯的不同，事实上，就连调味用的香料国内国外都大不相同，西餐多用罗勒、百里香、迷迭香、薄荷等植株作为香料，而国内多用茴香、八角等，口味自然有所不同。而上海多外客，自然对国外常见蔬果需求极大。

由于客户关系管理的完善，百欧欢有机农场通过对客户订单数据的汇总分析，因此农场得以捕捉到这一在常人看来不甚明显的需求，在农场中种植各色西餐中常用蔬果，将之销售于高档酒店及外国人。而百欧欢农场的消费者统计结果——国内外消费者各占一半，也表明了这一点正迎合了在沪外国人的饮食需求。与此同时，国人也对这些区别于日常食用的蔬果跃跃欲试，也开始逐渐对其表示兴趣，

是故能满足日常需求又时时带有西式惊喜的有机蔬菜供应商——百欧欢有机生态农场找准了差异化市场，占尽天时、地利、人和，使得越来越多的人对其青睐有加。

2.3 菜品生产、物流配送与分流

菜品完全按照有机生产，从种子培育、地力保护、病虫害防治等等，使用天然物料，适量施肥及灌溉，减少资源浪费，提高农场内及其周边的生物多样性。进行全新的生产体系和监控体系。这使得菜品含有较多铁质、镁质、钙质等微量元素及维生素 C，而重金属及致癌的硝酸盐含量则较低，因此可保持食物的原来味道。

百欧欢有机农场平均每周一次为消费者配送其根据实际家庭需要选定的菜篮子。且农场的配送原则一律采取“新鲜采摘+及时配送”的配送方式，即所配送的蔬菜一定是当天从农地中采摘的。而且最重要的是，农场根据生鲜水果随时间增加体内亚硝酸钠生成时间规律及水分流失速率，会保证于最佳时间段将蔬菜配送至消费者手中。如：某些蔬果会在采摘后 2-3 小时内体内亚硝酸钠含量较多或水分流失较快，则农场会根据与消费者约定的时间前 1 小时即可采摘，务求送达至消费者手中的蔬菜保持其最佳状态。

此外，首先基于在地域性的考虑之下，凭借圈子销售与实地可参观的模式与社区形成合作，将浦东、浦西区的各大社区作为农场的核心客户群。并在物流上采用自建物流的方式，在社区建立取货点，亲自上门送货。在订购前，农场会事先咨询客户收菜的时间段，并秉持着“保持蔬菜最佳食用状态”的原则，根据客户收菜空余时间进行蔬菜采摘及配送。随着圈子销售与实地可参观取得进一步的成功，待客源稳定后农场便利用引入的客户管理系统设定最佳的物流线路，争取减少人力物力成本。百欧欢物流配送一贯采用送货上门服务的原则，但是有时也常会出现客户并不在家的情况。为解决此情况，百欧欢与各社区居委会或社区便民服务店建立合作关系，将居委会或便利店等作为该社区取菜的定点，客户可在指定地点取走订购的产品，并同时在此处安放投诉建议箱，对物流、菜品、服务、

农场有任何建议客户也可选择以文字的方式进行投诉。

目前，客源最为集中的浦东、浦西大社区皆已建立类似物流网，每月大概为超过 1500 份家庭提供送菜服务。

2.4 客户反馈与关系管理

客户反馈、客户满意度对于 CSA 社区支持农业模式中信任机制的维护而言尤为重要。很多同类企业之所以未能做到行业的佼佼者，事实上在第一阶段——商家与客户信任机制建立阶段，就没有做大做强。由于有机食品行业的特殊性，客户与商家之间的信息不对称极易造成客户对商家、对产品的不信赖，比如说，对预付机制的不信赖与对产品质量的不信赖。客户对农场给出的有机果蔬于生产种植、储存配送等多方面存在质疑，则其不愿意进行有机果蔬的消费；客户对农场预付机制不信赖，则其不愿意预先付款共担风险，万一农场最后跑路了，那么风险便全部落在客户的头上。所以信任机制建立的困难大大阻碍了 CSA 社区支持农业的发展。

而百欧欢企业通过第三方严格认证与实地可监督对种植出的有机果蔬做了一个良好保证。且通过第一批客户的反馈也可以看出，百欧欢的确本着“让家人吃得幸福”的原则兢兢业业，并不以攫取客户利益为目的，这使得客户消费体验十分满意。而 CSA 社区支持农业模式的成功运作，也体现直销方式的价值，减小了普通蔬菜经过中间商而产生的附加值，在双方风险共担的同时提供给客户品质更高的有机果蔬。而客户关系管理的导入，使得农场可以分析出客户潜在需求，通过亲子游、团队体验等增值服务进一步优化客户体验。由此，客户满意度的提升直接导致农场知名度的提升，这给农场的发展带来了极好的效应。

2.4.1 客户保持

百欧欢公司直销体系的客户保持，是指保持已订购百欧欢农场产品的客户关系，使客户尽可能的不间断在百欧欢直销渠道订购农场产品，享受订购服务的过程和产品的优良品质。百欧欢直销要求的客户保持，不是简单的对客户嘘寒问暖

和随机回访，而是必须要做到快速、贴心地满足客户需求的变化，从而达到稳固客户的目的。同时，还要通过保持，促成企业既定客户目标的实现。

运用新媒体与客户联系

新媒体是“通过数字化交互性的固定或即时移动的多媒体终端向用户提供信息和服务的传播形式”。它吸收了传统媒体对农业推广的推广技巧和文化精髓，又在即时、定向、分众、互动等特性上有明显优势。CSA 模式在长期的运营中更偏重于这种基于互联网和移动终端的新型推广媒介。在互联网的应用平台上，消费群体除了可以通过文字、图片、视频等了解 CSA 农场的基础信息外，更重要的是可以快速的参与其中。消费者可以便捷的选择合作农户、协作方式、土地、种植品种、配送方式等并实现在线下单。生产者与消费者、消费者之间还可以即时交流信息。可以说这类互联网平台是系统性和个性化兼备的 CSA 模式推广和服务介质，同时也实现了农业信息化和食品的安全可追溯。特别是中国已有庞大的智能手机用户，这就给基于移动终端技术的媒介巨大的推广优势。这种新媒体的传播受众与 CSA 模式的易接受群体相吻合，都是容易接受新理念、有积极参与性并有能力实践的消费群体。

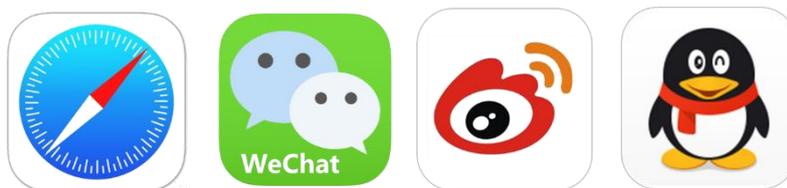


图 2-6 百欧欢主要的新媒体推广方式

我国 CSA 模式在推广中用到的新媒体有 CSA 农场或相关组织建立的 QQ 群、微博、博客、论坛、专业网站、淘宝、微信等。通常推广 CSA 模式的新媒体之间也交叉推广，如在 QQ 群里公布有关微信号、微博公共号、专业网站的链接等，只要有一个接入的信息口就可以拓展到更多的推广 CSA 模式的新媒体。无论是基于 PC 的互联网还是移动互联网都具有强大的信息整合的优势，只要利用搜索引擎进行简单操作就可以获得很多与 CSA 模式相关的网络链接。特别是，当下最前沿的新媒体——微信的出现给 CSA 模式的推广提供了更广阔的空间和更稳定

的渠道。微信推广 CSA 模式的优点在于它既是所有人对所有人的推广，又是熟人关系间的推广；既可以对 CSA 农产品宣传也可以将 CSA 模式的核心理念和文化进行传播；既可以作为生产者消费者之间的交流平台，又可以吸收对 CSA 模式感兴趣的生产者和消费者；既可以通过朋友圈对公推广，也可以一对一的个性化推



广。

图 2-7 百欧欢微信公众号（左） | 百欧欢官方微博（右）

2.4.2 客户满意度

客户满意度的体现主要是在直销体系各个环节以及售后服务方面。本文主要从产品征订、配送以及客户投诉处理三方面来阐述百欧欢农场的做法。

产品征订

配送份额是指消费者与 CSA 农场建立风险共担的合作关系,成员在一个季节的种植之初,就预先支付下一季蔬菜份额的全部费用,农场则按照预定计划负责任地生产出各种健康的蔬菜和其它农产品,定期配送给成员家庭,并且保证蔬菜及农产品的健康与安全。

农场推出两种“CSA 菜篮子消费”与“储值卡消费”两种消费形式任由消费者选择。“CSA 菜篮子消费”指的是每次配送时由农场为消费者进行应季蔬菜搭配,即指除去消费者提前声明的忌口蔬菜之外于 CSA 菜篮子配送之前他们并不知晓蔬菜的种类。这样既保持了适当的新鲜感的同时还省时省力,确实得到了许多消费者的喜爱。而“储值卡消费”是指消费者可根据自己的偏好根据所选定菜篮子规模自行进行蔬菜种类的搭配。其虽然有一定搭配上的繁琐,但个人满意度较高,也深受消费者的欢迎。



图 2-8 百欧欢 csa 菜篮子 (左) 和储值卡 (右) 微信截图

百欧欢有机农场平均每周一为配送其根据实际家庭需要选定的菜篮子。且农场的配送原则一律采取“新鲜采摘+及时配送”的配送方式，即所配送的蔬菜一定是当天从农地中采摘的。而且最重要的是，农场根据生鲜水果随时间增加体内亚硝酸钠生成时间规律及水分流失速率，会保证于最佳时间段将蔬菜配送至消费者手中。如：某些蔬果会在采摘后 2-3 小时内体内亚硝酸钠含量较多或水分流失较快，则农场会根据与消费者约定的时间前 1 小时即可采摘，务求送达至消费者手中的蔬菜保持其最佳状态。

客户投诉

客户投诉可以看作是客户远离企业之前对企业的最后一次关爱，虽然这种关爱是负面的。处理客户投诉，是挽回客户的最后一个机会点，它和失去客户后再去争取所耗费的营销成本相比，数据显示低约 30%。百欧欢直销体系的客户投诉，涉及产品和服务两个方面：一是产品，由于蔬菜的新鲜特性和食品的质量问题是无法避免的。二是服务投诉，对于配送服务质量差、客服电话难以接通、投诉问题处理过慢等现象引发的客户反感更为强烈。

百欧欢两方面客户投诉处理都很恰当。百欧欢及时面对和真诚答疑，准确、及时了解客户相关信息。设置了发生投诉负责人员层级制，依次为：营销部门人员——产品品控人员——生产部门，并在设立了客户服务中心，辖管直销体系内的客户投诉事件，衔接整个处理流程。CRM 预设了客户投诉发生 2 小时内联系客户未回复报警和 24 小时内处理结束未回复报警功能，督促效果立显。

2.4.3 增值服务

CSA 不仅仅在于一种农产品销售的方式，更在于通过各种方法加强城乡之间的连接。百欧欢农场的增值服务体现了这一点。农业旅游相关配套设施齐全，主要包括四季采屋、农产品市集、农场餐厅、食育教室、企业拓展等定期开展各种有趣的模块供游客及会员旅游和参观。

<享游系列中的>丰收鲜蔬—采摘活动，提供亲手触碰 0 时差新鲜度的机会，阖家共享全年不打烊的采摘乐趣，带走一把“让家人吃的幸福”的四季鲜蔬。创意天地—创意工作坊，涉及多肉植物的移栽、香草类植物的扦插、认识种子的保

存方法、蔬菜画工作坊等项目。种子到餐桌—季节性工作坊、荷起锄头—一日小农夫体验、自然教室—农场导览、幸福农场鸡—吃有机蔬菜、香草的鸡、动物庇护之家—动物介绍、动物故事、动物关爱、绿野仙踪—漫步百欧欢等有趣的模块也可以充分满足不同消费群体的需求。



图 2-9 <享游系列中的>多肉植物的移栽

<享食系列中的>百欧欢有机农夫厨坊，利用本季新鲜食材制作成健康营养丰富的半成品，或者是让游客或会员参与到食材的制作中来、也可以提前私人订制一场生日宴会、茶会、和朋友吃一次新鲜的小火锅；四季采屋、农产品市集模块都能让顾客感受到自然的馈赠。

通过增值项目培养学校型客户和旅游型客户

与政府和教育机构合作，百欧欢先后与上海根与芽亲少年活动中心共同推广校园有机农场项目、浦东的一些中小学结成合作关系，确保了客源，成功的进入了生态教育的领域，借助教育逐步提升在居民中的知名度。

百欧欢合作推广的公益环保活动都是长期持续的，例如作为蝉联三年上海最佳绿色活动奖项的上海生态设计展（Eco Design Fair）的合作伙伴，执行规划可持续城市推广工作坊；作为国际珍古道博士基金会的上海根与芽小组的合作伙伴，共同推广“校园有机农场项目”，帮助孩子们建立校园内的有机菜园。像这样的教育和体验活动还有很多。

农场分别针对不同的群体、季节、喜好设置不同的模块使游客及会员能够充分积极的参与进来。在获得良好收益的同时，也很好的起到了宣传、展示和扩大影响力的作用，同时也增加了会员的黏度。并结合线上的微博、微信平台定期发布活动的信息，与会员互动。借助线上平台提供服务有利于更好的提高效率、拓展市场、保留客户。



图 2-10 校园有机农场项目

三、案例分析

3.1 百欧欢 CSA 模式图

客源稳定、产品品类丰富、销售模式清晰，百欧欢有机生态农场最终形成了精准农业促进供需对接实现双赢的 CSA 社区支持农业之路，也成为了国内第二家运行时间超过 10 年的有机农场。在其 CSA 模式运营过程中，之所以能够取得如此成就，主要是在对信任机制、绿色安全生产方式、需求生产精准对接的把控上。绿色安全的生产方式造就了高质量产品，使得农场核心竞争力提升。而客户关系管理引入使得农场更容易了解并挖掘客户需求。此二者共同促进了信任机制的建立与需求生产的精准对接，并最终使得百欧欢走出了一条独特的精准农业促进供需对接实现双方共赢的 CSA 之路。百欧欢 CSA 模式图如下：

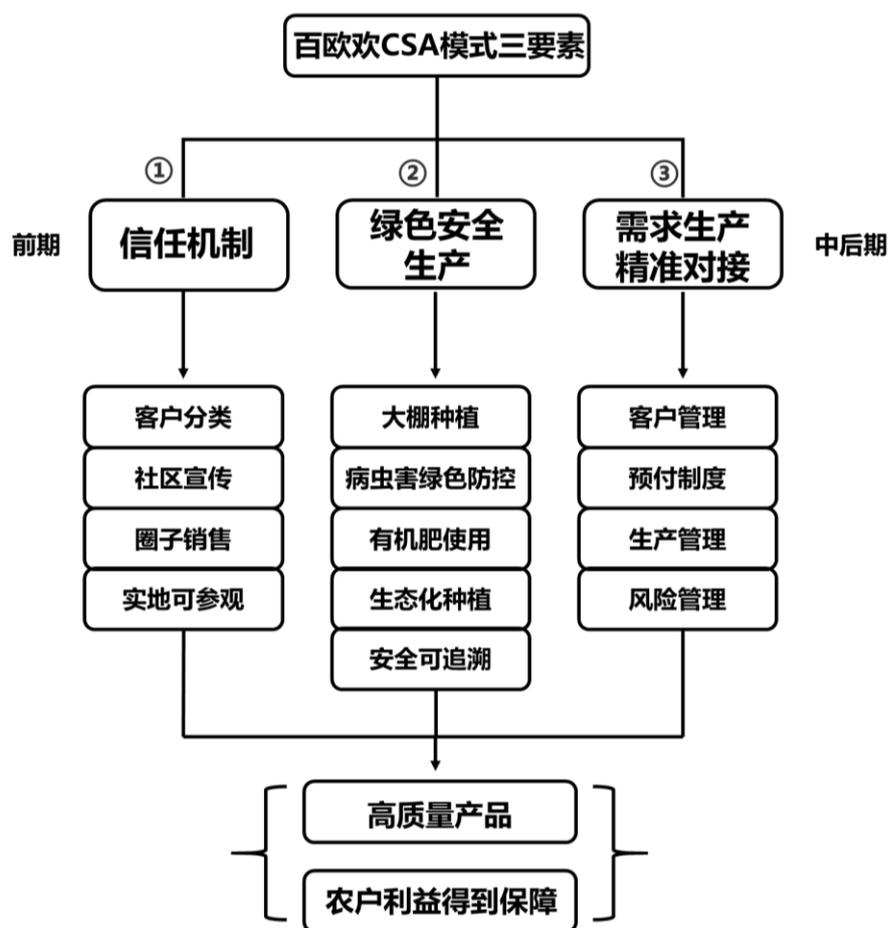


图 3-1 百欧欢 CSA 模式图

3.2 信任机制建立

CSA 模式省略了繁杂的中间流通环节，在农户与消费者之间建立直接联系，在城乡社区之间搭建绿色合作的桥梁，相互信任成为这座桥梁稳固与否的基石。只有真正实现利益与损失两个方面的信任、树立“利益共享，风险共担”的理念，才能使农户与消费者之间在设计、采购、生产、销售等方面相互协调，使城乡社区在组织配对、整合资源、反馈信息等方面相互结合成为一个统一的利益共同体，形成短链农业形式的整体优势。然而由于农户与消费者是相对独立的实体，在合作过程中会极力维护自身利益最大化，因此导致了双方合作风险的存在。

合作风险主要表现在以下三方面：

首先，CSA 模式要求消费者预付资金以支持农户的生态种植，它不仅为农户提供了有保障的经济来源，解决了农户的生存威胁，更重要的是能够改善农村劳动力流失状况、防治农业源污染问题等，虽然受益良多，但这与传统“一手交钱、一手交货”的交易观念背道而驰，消费者的可接受度相对较低。预付资金加重了消费者选择 CSA 模式的思想包袱，丧失了很多潜在客户。

其次，农户承诺生态种植，必须丢弃化学农业时代对化肥农药、农业机械和能源的依赖心理，多方位寻求科学技术的支持，钻研种植、物理、化学等方面的农耕知识，通过遵循自然发展规律和改进种植方式提升质量，保障农田生态系统和农产品的安全。目前，劳动力投入在农业领域明显减少、化学农业留给农户的惯性思维都增加了生态种植的难度。一旦缺乏有效的监督控制机制，诚信缺失极有可能打破农户生态种植的许诺，这也为合作风险埋下隐患。

最后，CSA 模式要求农户与消费者直接对接，这一过程中存在着双方搜索信息、谈判议价及签订合同等多个环节，因为没有规范的机构充当双方的中介，完全依靠城乡社区自行配对，配对效率很低，阻碍了 CSA 模式的发展。

下面是百欧欢农场建立信任机制的方法：

3.2.1 客户分类

要获取顾客信任，就必须根据实际需要对其拥有的客户进行合理的分类，并通过此分类建立起一对一的客户服务体系，对客户实现差别化管理。企业需要通过客户信息的归整和分析，指导农场对直销渠道的核心客户做明确定位。百欧欢农场深谙此道，具体实施如下：

百欧欢体系的核心客户，是指通过多频次百欧欢农场产品消费，与农场公司建立起长期联系，品牌忠诚度较高，产品惯性消费能力较强，给百欧欢公司带来稳定长效收益的客户群体。

在直销体系内，这部分群体是谁(Who)，在哪里(Where)，如何寻找(How)，客户关系管理(CRM)的应用可以帮助企业进行定位。

表 3-1 百欧欢客户分类

客户分类	与企业关联	客户描述
核心客户目标	重点获取	高端社区
战略客户目标	用心维护	周边社区成员
影子目标	努力争取	年轻人群

在建立信任关系之初，百欧欢对 CSA 份额成员目标群体进行细分，结合市场调研结果，根据客户需求将客户定位在高端酒店、上海外国人、社会精英及先富人群这三种范围内。

通过与高端酒店建立长期稳定的合作关系来确保有机蔬果销量，确保农场可持续运作。同时，随着经济快速发展，人们生活水平日渐提高，意识观念也越来越先进。从马斯洛需求层次理论中可看出，人们对农产品的需求已经不再是单纯的生理需求的范畴，还包括安全需求、社会需求。人们越来越追求高质量的健康生活，而有机绿色蔬菜正是不二选择。故结合经济、心理、等多方面考虑，农场首先将外国人、先富人群这两类客户群体作为核心客户群，加强对该类客户的时间投入，实施一对一的客户保持策略，同时，与这类客户保证定期的有效地沟通，了解他们可能不断变化的需求，为他们提供最好的服务，巩固其对百欧欢农场的

满意度。

3.2.2 社区宣传

在工作开展之前，百欧欢对 CSA 份额成员目标群体进行细分，确定了卡通风格的宣传资料。百欧欢各项体现生态农业理念的元素成为宣传资料的主要内容。其次，宣传资料还突出了生产功能之外的农业多功能性，如休闲娱乐、食品安全和自然教育。宣传途径上，除了依靠网络和平面媒体等常规渠道，百欧欢还有意结合社区的环保和健康教育活动开展宣传。在与社区结合的宣传中，市民与所在社区进行的沟通、协调和组织等动员工作是确保宣传低成本进行，并取得社区信任和支持的关键，并且是外部力量，如普通商业资本无法操作的。



图 3-2 百欧欢在河滨城社区的铺货图

3.2.3 圈子销售

世界营销之父菲利普·科特勒曾引用过的一则研究表明，70010 个来自欧洲各国的消费者中有 60% 承认他们曾在家人和朋友的影响下尝试购买新的品牌。

与市民所在社区进行的沟通、协调和组织等动员工作是确保宣传低成本进行，并取得社区信任和支持的关键，并且是进行圈子销售的第一步。百欧欢深谙此道，

采首先先将目光锁定在外国人居住较多的社区，例如仁恒河滨城。通过参与河滨城社区每周六举办的活动，在社区内进行铺货，进行菜品宣传，从最少量的顾客开始做起。这种推广方式在刚刚开始进行的时候，效果并不明显。

俗话说，“宁愿相信隔壁大婶说的话，也不愿相信卖的人说的话”，但从长远来看，利用圈子营销和口碑宣传，最终得到了一大批忠实顾客的信赖。同时，百欧欢虽未在媒体上进行宣传，但是由于有机蔬菜概念和 CSA 模式的新颖性，CNN 和东方卫视等争先报道。得益于知名媒体的报道，农场的知名度越来越高。

3.2.4 实地可参观

古人有云：“百闻不如一见。”实地可参观更使得人们对于百欧欢的信任感十足。农场周一至周五为工作日，周六周天则对外开放。游客可于周末来农场自由参观，可进行农场导览、蔬果采摘等常规活动，另有农场组织的如“番茄日”等亲子向非常规活动可供自行选择。实地探查农场种植情况，亲手验收蔬菜这使得消费者订购蔬菜时又多了一份保障，因此大多有机蔬菜爱好者相比起菜场、超市中出售的有机蔬菜，都更愿意选择有实际可拜访式种植基地的百欧欢有机生态农场。



图 3-3 实地可参观

3.3 有机绿色生产

百欧欢有机农场在上海浦东新区川沙六团拥有 200 亩的有机农场，占地面积较大，所种植蔬菜种类包含 300 多种，皆为应季种植。且其种植方式特殊，采取大棚种植、人工除草除虫、有机肥使用、差异化种植等种植方式，确保蔬果达到有机绿色标准，保质保量。



图 3-4 OFDC 有机认证证书

3.3.1 大棚种植

种植过程中，考虑到天气等因素，农场使用大棚方式进行种植，且根据蔬菜需要差异性在大棚的材质外观上也相应有所差异，如大棚高度、棚膜数量、材质等差异，以此达到蔬菜所要求的生长环境，同时利用大棚适当减少虫害。

大棚的主要作用主要有三：第一，在工业污染存在比较严重的时候，大气会产生酸雨降落在田里，会对植物的安全性有一定的损害，大棚里有微喷系统，微喷系统里面的水都来自于地下的灌溉水，统一的灌溉资源进行处理后可以保障灌

溉到农场作物上的水源是安全的。第二，上海是沿海地区，台风比较多，大棚在一定程度上可以帮助挡住台风，保护作物的生产。第三，大棚是双层的，在塑料薄膜的下面有一层网状的“防虫网”。由于有机农夫不使用农药，所以在虫害爆发时会比较难防治。“防虫网”可以保证夏季通风的同时阻隔虫子，从而保障大棚里的蔬菜不受虫害的污染。



图 3-5 有“防虫网”的双层大棚

3.3.2 病虫害绿色防控

由于不使用任何化肥农药，在不同蔬菜类型及种植各个阶段菜地里会长出各色杂草并引来各种虫子。杂草的耕地占用与虫类的蔬果蚕食，往往使得蔬果产量极具下降。百欧欢有机农场为了贯彻有机种植的做法，采用了病虫害绿色防控技术。百欧欢外购的生物制剂不超过 30%，其余部分采用自制的酵素、大蒜水、辣椒水等等来防治病虫害。另外，农场内随处可见粘虫板、杀虫灯、性激素诱捕器等也有效地治理虫害。除了用大棚阻隔虫害的入侵，农场还会采用“趋避”的手段，即在农场大棚周边种上紫苏等香料作物，这些植物发出的浓重的香味会让一些虫子远离种植的区域，从而保护农作物。除了以上的做法之外，农场每年都会雇佣一些当地农民进行人工除草除虫，而经验丰富的当地农民往往会凭借自己已有种植经验及各类蔬果的种植特点，给出有效解决方案，使得除草除虫这一项繁

杂的工作事半功倍，确保做到蔬果基本不受杂草虫害的烦扰，并有机绿色的生长。

物理及生物防虫设施——性激素诱捕器和太阳能杀虫灯（如图）



图 3-6 性激素诱捕器和太阳能杀虫灯

3.3.3 有机肥使用

有机肥一般分为两种，一般以外购有机肥为主，农场自制有机肥为辅。有机肥的恰当施宜确保植株获取所需营养元素，从而茁壮生长。而农场自制有机肥则是采用因地制宜的制作方式，凭借农场所饲养的牛羊鸡猪等禽类粪便，及被鸟类叨啄或虫类蚕食等无法售卖的蔬果等农场随处可见的原材料制成，获得肥力极佳的有机肥的同时使得农场生态废弃物的效用发挥到极致。配合发酵专用微生物，夏天四十五天、冬天三个月以上，堆肥就能够完成。按照这种方法，每年大概能够自制六百吨肥料，占农场总施肥量的 40%。这种人们所极为熟悉的有机肥制法更使得农场种植出有机蔬果货真价实，更具真实性。

3.3.4 生态化种植

古人云“术业有专攻”，百欧欢有机农场在蔬果种植上，始终坚信着这样的理念——专业的人，做专业的事。

农场每年都会雇佣当地的农民来进行种植这一重要的工作。这些种植经验相当丰富的农民会针对土地性质及蔬果特点来进行差异化的耕种。如我们在实地调研中所看到的，在玉米的种植上，农场采取了大棚两侧棚面可打开，棚顶材料透风透气等，这是结合了玉米风媒花的特性，方便传播授粉。又如在花菜的种植过程中，瞄准其中专属害虫喜黄色的特性，在土地里扦插黄色强力粘纸，使得除虫工作轻松不少。而这些简单易行却功效极大的小方法皆出自于经验丰富的农民。

百欧欢采用了轮种、间种、套种等环境友善的种植规划。提升生物多样性，是这里的重要规划原则之一。2004 年的一片寂静的荒地，现在已经可以观察到 30 多种鸟类，难怪百欧欢成为了孩子们钟爱的自然教育课堂。正是百欧欢有机农场所坚持的差异化种植，使得农场所种植出的蔬果质量更胜一筹，品质有所保证。

3.3.5 安全可追溯

百欧欢拥有完善的安全可追溯体系。在植物种植或者禽畜养殖环节，每一步都有严格的记录。相当于用数据的形式把食品从开始到加工成成品的全过程都记录下来，这些数据都被上传至追溯平台，消费者也只需要通过二维码扫描的方式就可以看到这些信息。

对于这样可追溯的食品，安全性得到了最大保障，自然发生安全问题的概率也会减少，即使偶有发生的安全问题根据二维码追溯即可快速实现召回，避免问题食品造成更大的危害。同样，根据追溯信息可以溯源食品出现安全问题的原因，及时采取措施，避免同批次的食品流向市场。

3.4 需求生产精准对接

3.4.1 客户管理

目前的 CSA 模式中，愿意接受这种模式的消费者需预先支付一笔钱给农场，每周等着一个蔬菜种类、数量不太固定、但保证新鲜健康的配送蔬菜直接送到家中。农产品生产基地根据消费者的数量、需求和类型规定单次农产品配送的时间、份量。目前，我国有的 CSA 农产品生产基地对于有机菜的配送是一周三次，每次按固定量配送。而在大多数有机农场内，是采用一周配送一次蔬菜，这就使得一些消费者不能忍受这种配送模式。因为一周配送一次，蔬菜的生产期长，保鲜期短，一次送那么多保鲜就成为问题。但如果进行小分量多次配送，配送的成本又不是农产品生产基地承担得起的。

而对于蔬菜品种的要求也是一个问题，有的消费者对于配送来的品种提出要求，希望能有更多的品种提供。这对于农场来说无疑是一种挑战。因为一个农场的会员数一般在一百以上，如果对于每位会员都配送不同的菜，农产品生产基地不得不配备更多的配送人员，无疑配送成本也增高了。而对于有机菜的品种要求，农场也必须扩大园内面积，以种植更多品种，这又是一种高成本的耗费。由于农场所提供的都是当令蔬菜而非反季节的，因此蔬菜种类、多少要根据农场当季种植的品种和收成来决定，消费者不能自由选择，这就意味着蔬菜少的时候，消费者可能还得另外买菜，菜多吃不完的时候又要寻找其他途径解决这一问题，如送人，但更多时候可能被丢弃，造成了食物的浪费。数量上的不稳定、品种选择上的短缺在 CSA 模式发展初期极为常见。

倾听客户的需求，通过量化分析“客户之声”将客户分为含有许多部分的市场分块，包括人口区域、所购产品、客户类型、客户规模和他们的标准。这个市场信息可以帮助我们将精力集中在客户关键需求上，要针对听到的信息进行处理，提取出有效信息并采取行动，用来指导生产。

据美国的项目管理协会统计，75%的生命周期成本在开始之前就已经能够确定；需求缺陷修改成本占返工成本总额度的 70%；在需求阶段发现错误与在维

护阶段发现错误的费效比是 1: 200。在产品生产就能够方向正确,可以避免少走弯路,减少成本,缩短周期。特别是农产品生产企业来说,对市场没有做好准确的分析和定位,对农产品没有做好详细的规划就匆忙种植和销售,结果造成更大的浪费,这样的经验教训数不胜数。

安全条件下,问题食品自然无处藏身。

3.4.2 预付制度

百欧欢的预付机制是指会员预付一笔费用后,农场根据实际产出的分量和种类来进行分配,每周配送到市区。会员必须一次性预付至少三个月的订金。预付机制使得百欧欢获得客户对产品的需求,并拥有相对充裕的时间来调节农场的生产状况。

如图为蔬菜的生产周期图:

表 3-2 生产周期 (以播种期在春分左右的叶菜类蔬菜为例)

蔬菜名称	每亩大田用种量	播种期	定植期	收获期	采种期
夜开花	4~5两	惊蛰~春分	谷雨前后	芒种~大暑	大暑
南瓜	2两	惊蛰~春分	清明~谷雨	夏至~处暑	大暑
菜瓜	2两	春分~清明	立夏前后	小暑~立秋	大暑
生瓜	2两	春分~清明	立夏前后	小暑~立秋	大暑
丝瓜	4两	春分前后	谷雨~立夏	夏至~霜降	立秋
长荚刀豆	7~8斤	春分前后	清明~谷雨	芒种~大暑	夏至
矮刀豆	8~10斤	惊蛰~春分	清明~谷雨	小满~夏至	芒种
春豇豆	4~5斤	春分~清明	谷雨后	夏至~立秋	小暑
春土豆	250斤	立春~春分		芒种~小暑	
韭菜	10斤	春分~清明	白露~秋分	四季可收	霜降
春茼蒿	5斤	春分~清明		立夏~芒种	

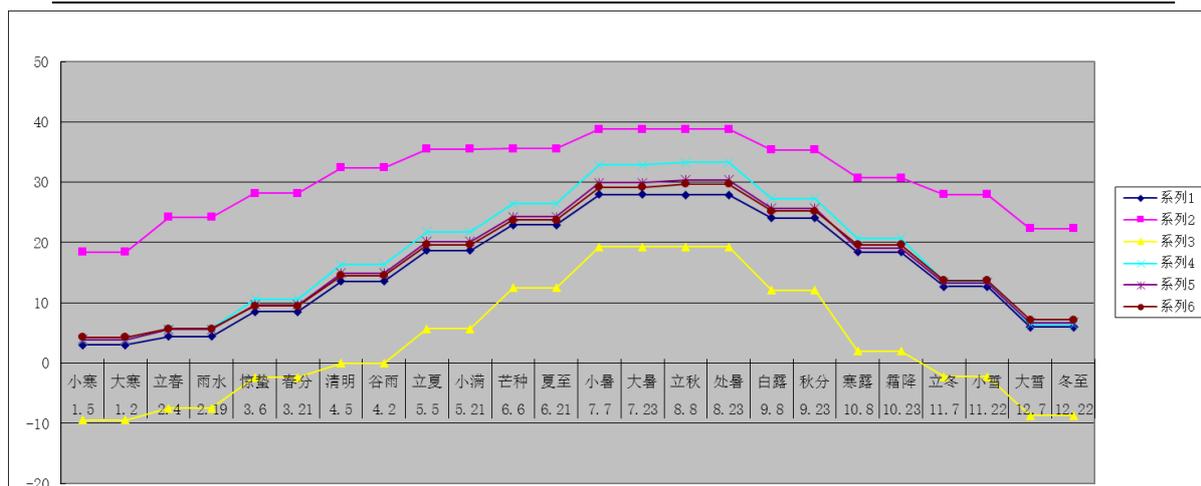


图 3-7 上海地区节气与温度图

3.4.3 生产管理

农场初期，通过过量的生产确保蔬菜供应量。在有机蔬果种植的过程中，农场为了避免极端天气、虫害等特殊情况的发生，会结合以往经验优先将这些风险考虑在内，故在种植生产时往往会以总需求的 1.5-2 倍进行生产，确保客户需求得以保证。那么在这种情况下，往往就会造成生产过剩。在客户需求无法继续增大的情况下，此时处理的常规途径有三种：有机肥处理、增值服务福利、酒店兜底。

有机肥处理即通过剩余的蔬果进行有机肥制作，减少外购有机肥成校园本；增值服务福利即适当增多农场增值服务的比例，如“手拉手”亲子游活动、校园有机农场项目、企业团队建设“Team Building”等，增加增值活动的产出，同时增加客户粘性；而高端酒店则基本作为兜底途径，让利多销增加销售收入。那么这三种途径如何进行选择呢？

选择的标准为——寻求效益最大化。以产品剩余量为基础，通过比较组合三种渠道各自的机会成本，选择机会成本最小的组合进行剩余量的处理，确保处理后农场效益最大化。

中期，通过预定量来确定生产规模。此时农场开始逐步进行品牌知名度提高与市场拓展，通过需求引导试图寻找需求引导生产与最佳经济效益生产规模

在客户量基本稳定并以一定速度进行增长时，百欧欢前期的努力有了成效，农场开始步入规模经济阶段，信任机制的建立有效建立使得农场生产量得以快速周转，销售收入开始增长。此时农场基本可以凭借稳定客户量及增长速率预估生产总量，从而通过客户预付期限来进行蔬果种类的选择，蔬果种类中可适当增加非短期生长周期的蔬果比例，以此达到有机蔬果的多样化，更好地迎合客户的需求。而农场则根据客户的需求引导有机产品的生产，协调各类植株生产量与生产周期，有效避免生产过剩的情况频繁出现。

同时，农场在后端建立了客户管理系统，通过对客户的需求进行分析，结合销售收入与成本、存货周转率等财务数据指标，寻求并以期达到最佳经济效益的生产规模。

现如今，通过数据分析确定客户需求，实现需求生产的精准对接。

于后期客源成熟阶段，农场的客户需求已可以较为准确的预估，通过数据分析，分析客户需求，预测视障大小生产规模也已基本达到最佳经济效益的生产规模后。现如今，百欧欢有机生态农场希望能够进一步拓展资源、在各地进行模式复制的同时，能够不断提高农场的核心竞争力——产品质量。

3.4.4 风险管理

1) 种植环境风险防范

百欧欢农场种植的皆为应季蔬菜，生长习性、周期都较为适应当下所处季节，在某种程度上增大了植物存活率。而为了避免极端天气出现、及虫害的烦扰，农场都采用大棚种植，并根据植物需要进行差异化的种植方式上改进，为的就是减少植物生长过程中存在不必要的种植风险。同时，在农场主干道路上装有特殊的紫外线驱虫装置，尽最大程度减少虫害的风险。最为重要的是，百欧欢农场在蔬果种植过程中，从土壤、播种、授粉、灌溉等重方面尽全力模拟最接近自然的生态环保种植环境，确保蔬果能够自然生长。

2) 合作农场应急调用

除却坐落在上海浦东新区的 200 亩的百欧欢有机生态农场外，在四川成都兴义生态小镇还有一个于 2010 年开发和建设的翔生有机生态农场。这座农场虽距

离甚远，却与百欧欢农场联系颇深。两者间的合作关系始于农场间机构人员、种植人员的密切学习与交流。因此，如农场遭遇特大突发情况，导致无法自行周转时，合作农场可紧急调用相应资源进行援助。而同时，百欧欢也将逐渐与江浙沪一带的其他农场建立良好的合作关系。

3) 意外发生补救调整

若权衡利弊之下，农场确实无法周转，那么农场对于风险及客户损失将会如何承担呢？

首先分为两种情况：可预测性与不可预测性。

- a) 可预测性风险及损失。在可预测性风险下，为保持受众黏性与品牌信誉，农场往往会提前一个月及早通知并将余款退予客户，竭尽全力避免客户的损失与麻烦，并同时送予适当农产自产蔬果作为礼物聊表歉意。百欧欢农场始终以客户满意最大化为服务目标，尽最大努力使得客户仍对农场充满信心。
- b) 不可预测性风险及损失。在不可预测的突发性风险下，首先将客户分为两类进行处理：“CSA 菜篮子用户”与“储值卡用户”。针对于 CSA 菜篮子用户，CSA 模式原则便是“风险共担，收益共享”，所以在所有的 CSA 菜篮子用户中，首先会提前通知用户农场面临的情况，优先满足其剩余菜量的分配权，并按资分配有限的蔬果量，确保 CSA 用户风险共担、收益共享，即农场绝不会优先满足个别用户的订购量。同时，农场会送予适当农产自产蔬果作为礼物聊表歉意。

针对储值卡用户，农场会提前告知其农场所面临的困境，并将其此期消费额挪至下期，并会送予适当农产自产蔬果作为礼物聊表歉意。

面对风险与困境，农场会积极采取措施使得农场回复正常供应量，满足用户的需求，使得用户仍对农场充满信心。

四、案例总结

4.1 CSA 农场发展的益处

对于本地社区的益处

- 1) 消费者从他们了解的来源得到新鲜的食物。
- 2) 更短的“食物里程”带来的环境效益，更少的包装，更生态的、能够改善动物福利的农场。
- 3) 更高的本地就业率，可促进本地经济发展；更多的本地化食品加工，本地消费和社区内的经济循环。
- 4) 教育人们有关食物的多样性、生产方式和生产成本等。
- 5) 改善本地的景观，鼓励更可持续的农业生产方式。

对于农民的益处

- 1) 更稳定的收入，从而能够改善生产计划，得到更多专注于农作的时间。
- 2) 因为向社区直销，所以得到更高的、更公平的收益回报。
- 3) 更加融入到本地社区中，能有机会对消费者的需求做出直接的反应。
- 4) 得到劳动力上的和未来项目计划上的帮助。

促进社区和农户共担风险

表 4-1 社区农户共担风险表

农业风险	CSA消费者可以如何帮助？
歉收（因为天气或病虫害）	不论收获好与坏，消费者都从中预定自己的份额。
市场不稳定——产品无法出售	消费者提前就预定产品，比如，约定每周购买6个鸡蛋。
产品价格不稳定	消费者在生产季节开始前，提前和生产者约定好价格。
农民的健康状况不好，且无法得到劳动法律的保护	消费者可以给农民提供医疗帮助，或者农民无法工作时去农场劳动，或以公平的报酬额外雇佣农民。
农场设施的损耗、赊销期的变化	为农场固定资产作出贡献，比如购买农场公司的股份，提供贷款、直接经济资助、物品资助或送礼物

虽然，目前在社区支持农业发展中还存在着这样那样的问题，但由于其注重食品安全、关注环境保护、支持可持续农业的先进理念，必将随着经济的发展、人们受教育程度的提高，被越来越多的人接受。

4.2 精准农业促进供需对接——独特 CSA 模式

然而倘若农业生产者想在 CSA 模式上做大做强，则不得不考虑三个必要因素，即买卖双方信任机制建立、绿色安全方式生产及需求引导生产精准对接。

CSA 是一种契约式的信任产品模式，构建了生产者与消费者之间平等互助的交易渠道。构建信任是 CSA 的关键，我国普遍存在的信任危机使消费者难以确认 CSA 产品有机属性。所以监督机制或认证体系的引入，对于农业生产者初期经营而言至关重要。其次，使投入和维护信任及其与信任密切相连的声誉成为常态。信任及其与信任相连的声誉作为一种社会资本，需要不间断地投入和进行维护。由过往的交易经历而建立的声誉被视为信任的前提，它是主体主动而持续地摒弃机会主义行为过程的结果，也促动主体为之积极投入资源进行良好声誉的维护。

信任机制的建立并非一蹴而就，对于有机食品行业而言，其产品的品质保证度是客户最为关心的。所以农业生产者在经营当中，应将本企业高质量的有机食品作为企业核心竞争力。在种植过程中坚持采用安全绿色的生产方式进行生产，只有真正做到了种植有机，才能实现企业农产品的高质量，真正做到用产品说话，用高质量产品树立自信与建立信任。

而随着生产力的不断提高，社会需求得到极大满足，但是随着消费者消费能力的差异化和产品服务化个性化的出现，这对企业的生产要求越来越高，对于需求的把握成为 CSA 模式业务活动开展的关键。而客户关系管理体系的引入则是有机行业需求生产精准对接的关键因素。企业通过客户关系管理，从数据中捕捉消费者的普遍需求，对企业生产规划作出更好更恰当的决策，将生产规模细致化，实现需求生产精准对接。

信任机制建立、绿色安全生产方式、需求生产精准对接，这三者有机结合，

势必打造出最经得住市场考验的有机农业生产者，也使得基于 CSA 社区支持农业下的精准农业模式在我国农业发展上成为必然趋势。

4.3 CSA 社区支持农业模式总结图

基于 CSA 社区支持农业下的精准农业模式总结图如下：

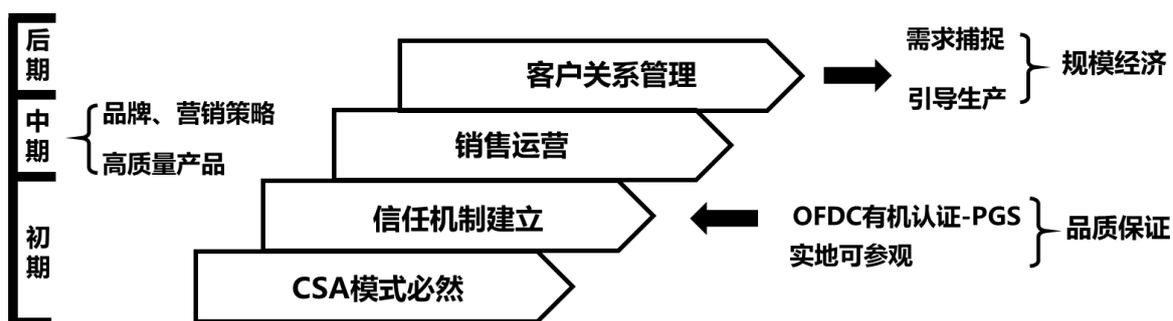


图 4-1 总结模式图

五、附录

实地调研访谈记录：

质量方面

问：蔬菜的新鲜程度怎么样？可以保证是现摘现送的吗？

答：是现摘现送的。

问：蔬菜口感怎么样？是超过普通蔬菜吗？

答：顾客：一直都有买农场的蔬菜，是很好吃，也比较放心。

问：蔬菜定送是应季蔬菜？怎么进行品种口味选择？我可以自己挑要哪些菜吗，自己组合吗？能够随时更换吗？

答：都是应季蔬菜，农场一年会种大约 300 种蔬菜，每季都会推出应季蔬菜。口味选择分为两种：CSA 菜篮子和储值卡用户（都以会员价出售）。

CSA 用户基本上是农场有什么送什么，但可以在每季选择自己的忌口（3 种类菜），而农场也会定期更换菜的搭配使顾客不至于感到厌倦。优势是简便，不用自己挑菜。劣势是顾客选择权不大，且需要与农场共担生产风险，如极端天气导致蔬菜减产时无法保证蔬菜供应量。

而储值卡用户是在卡里存钱，然后进行菜种的选择。就是自己挑菜买付钱就好，只是需要自行买菜，不是很方便。但胜在随意性较强，主动权在顾客手中风险小。

问：说是有机蔬菜，怎么证明是有机，有认证吗？有有机绿色标志吗？

答：主要权威认证：有国际有机认证。OFDC；辅助证明：农场随处可见的各种驱虫治虫装置、特别定制的大棚。

配送方面

问：一周送几次？会随着季节改变而改变吗？（比如说夏天天气热，一周送 2 次；

冬天送一次之类的)一次送几斤?

答:一周送一次菜。可选择,如三口之家,五口之家之类的,基本上送的菜会比原定价格上更多一些。(如 129 元的菜,实际送过来的不止 129 元)

服务方面

问:第一次体验有没有什么优惠,能不能先试试看的?

答:可以先试订一个月体验。照常的话是 3 个月起订。农场一般会对新客户有优惠政策,有一些活动小体验之类的,如新菜出来会送一些,旨在建立信赖关系。

问:有会员制优惠的吗?

答:会员价。生日时会送一些小礼品之类的。

分销渠道

问:都卖到哪些地方啊?买的人多不多呀?

答:上海卖得比较多,市民有:国内外市民;酒店;江浙地带也会涉及,但比较少

安全生产

问:撒不撒农药化肥之类的?够买吗?种出来就能卖掉吗?

答:不撒,完全有机。基本上能够满足需求;

菜的处置:①销售(CSA、储值卡)②酒店;③采摘体验及有机肥

就算不能完全卖掉也可保证有效益。当然这么多年会员也较为稳定,按需求生产,基本上是可以销售完蔬菜的。

风险方面

问:购买时有没有协议之类的?违约了会赔违约金吗?(比如天气影响之类、菜价变高之类的)

答：会有签订一份协议，但没有很强约束性。

针对特殊情况，农场在生产时其实就有考虑各种极端天气的影响，所以在生产过程中会相应增多产量，以满足各种风险情况发生。（如：100 人的需求会相应按照 150 人、200 人需求生产）。

但如果真的存在突发性风险，农场也无能为力，只能在有限情况下平分已有蔬菜；但如果时间充裕预见风险，农场会先行退款。

而菜价波动，基本上不会存在类似情况。农场的菜价只低不高。

问：请问农场会不会出现第一年亏空，第二年收成好再弥补的情况？

答：CSA 建立在消费者和农场的信任关系上，目前没有没有开过空头支票，既然做这件事情就要有自信、要做到有能力产得出来，如果真的出现极端情况，也不至于完全供应不出来。因为我们还有合作农场伙伴的。如果出现供应不了的情况，农场会在时间还没到（消费者收到货）之前进行提前退款，或者不能再招募了。不会出现因为产不出就不给了的情况，也不会出现某一季节配的菜少了的情况，每一次都会配到相应的价格，收 129 的价格，实际上配的价格为 140-150 左右。

信任方面

问：农场已经有 12 年基础了，在达到现在这种规模之前，顾客怎样才会信任得把钱付给农场？

答：因为是预付款的模式，那就是从最少量的顾客开始做起，一直以来没有做广告的宣传，都是自己在做宣传。先从少量的粉丝群圈子，一开始会各个较高级的社区里面做推销，当一两个信任之后，这种婆婆、妈妈宣传的速度和信赖度比宣传人员说一两百次还更快，效率更好，“宁愿相信隔壁大婶说的话，也不愿相信卖的人说的话”这样的道理永远都在。这样慢慢累计 12 年。12 年前是正式开始运营，包括整体的规划、建设。

生产需求对接方面

问：做到一定规模以后，是需求引导生产的吗？比如 100 个人定了 100 斤菜，是就种 100 斤的菜吗？

答：（打个比方）一直以来都是以 200 斤的量去供应 100 斤的需求量，天灾人祸得算进去，所以才会保证菜的品质和数量

问：所以也是会根据人定的量来控制种多少吗？

答：种植计划主要是有两个因素：气候是一定要有的，市场需求一般分为两种，一部分是上海人，上海人分两种，外国人和中国人，所以农场种的菜西方类的比较多，比如生菜类型，还有耕田菜，也会接近空心菜这些，买的人西方人比较多，甚至是港澳台也会买菜，这两块加起来的比例等于本地上海人消费者的量。所以是要根据上海的市场来控制季节种植的蔬菜品种及其种植量。

问：如果是以 200 斤的供应 100 斤的需求量，那多余的你们会不会以其他方式来处理？

答：那就是为什么吃的菜贵了。因为要把各种成本算进去，不可能是多一倍面积种植，你必须把可能发生的虫害算进去，天气（如台风天），突然多了两篇微信说吃这个很有效也得算进去。

剩余的话有两种方式处理，一是堆肥，即便是产量过剩的东西，直接喂给农场养的猪羊这些，剩下的一部分可能烂在田里。

客户需求方面

问：如何防止顾客吃腻？

答：菜的品种会相互配，以防出现。比如夏季有少量的大量的 季末的，能吃到的都会配进来。菜的品种很丰富，三百多种，其中有香料，西方人色拉里喜欢放薄荷、迷迭香等香料。

其他方面

问：会员卡多还是储值卡多？

答：大约是一半一半，因为中国人对 CSA 的概念很不清楚，对平分这一块不理解，明明产了那么多菜为什么不给我，对相关的概念不太了解。一开始会选择会员卡，后来可能会觉得收到的和自己预想的有误差，后来会转储值卡。其实会员卡和储值卡是一样的，只不过会员卡是农场帮忙配好的，储值卡是需要自己配，也有农场帮忙配好的，比如宝宝辅食、坐月子等功能性套餐（配的会大于标价），储值卡选的东西也是会员价。很多来买菜的人不会计较量多量少，就是省事省时间

问：关于加入电商

答：一米市集（聚集了江浙沪一带的有机农场，进货供货都是在江浙沪一带）。

问：目前有没有扩张会员范围的打算：

答：没有。多大的嘴吃多大的。现在 200 亩能生产的量，也会计算从采收到，比如到浦东一些比较远的地方不会送，第一就是新鲜考虑，第二就是运费。比如一些酒店的供应，要维持菜的新鲜度。有些合作酒店不在上海，在江苏，大概就会四五点采集保证在六七点时收到。

问：合作的酒店有哪些？

答：长期合做上海的高级餐厅的有：半岛、君越等。

问：酒店的收入占比？

答：酒店收入分为两大半，一部分是酒店，一部分是会员，来农场玩，人事费用、折损都要算进去，其实不太赚钱。做旅游主要是推广有机农业，与其宣传说有多好，不如自己去亲身体会。

问：会员管理制度如何？

答：和会员生日送一到两样少量的东西，比如西瓜、柿子、无花果。新会员会询

问菜怎样，合不合胃口，宝宝辅食怎样，合不合胃口；老会员彼此信任了，就不会再询问，但是该有的福利一定会送到。

参考文献：

《客户关系管理 CRM》

《中国企业 CRM 实施》

《CSA 模式与农产品安全风险防控探析》

《创新案例-社区支持农业》

《从 CSA 到 PGS：中国小农户有机农业可持续发展的范式选择》

《法律视角下的订单农业分析》

《建立订单农业的风险防范机制 》

《以客户忠诚为核心的客户关系管理理论研究》

《解决我国食品安全问题新路径——基于-小毛驴市民农园-社区支持农业模式的调查研究》

鸣谢：

感谢大赛组委会给予我们大学生这样的平台，使我们通过企业案例分析，提高思考问题、解决问题的能力；感谢上海百欧欢农产品有限公司对我们的信任与大力支持，尤其感谢公司相应负责人的一路陪伴；同时感谢学校的重视，老师的指导。我们队会竭尽全力做到最好！

